



Fer van den Boomen,
Marcel Hoonhout en
Rinus Merckies

Van hamer tot houvast

Instrumenten kunnen een houvast bieden bij het handelen van een coach. Een tool is als een hamer: je kunt er een spijker mee in een stuk hout slaan, maar je kunt er ook iemand zijn hersens mee inslaan. Technieken zijn dus

niet zonder risico's. Inzet van techniek vergt zorgvuldig gebruik in een specifieke situatie. Coaching als ambacht verder ontwikkelen betekent: tools situationeel verantwoord inzetten. Dat is een kunst apart.

UIT DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE COACH

HET 4OP-VENSTER; vier relatie-voorstellen

VAN HAMER TOT HOUVAST

Een afdelingsleider van een onderwijsinstelling heeft zich gerealiseerd dat zijn manier van leidinggeven soms niet zo tactvol verloopt. Hij heeft een coach mogen zoeken om daar gericht verbetering in aan te brengen. Er is ook wel enige urgentie, want vanuit de school wordt van hem verwacht dat hij leiding geeft aan een op handen zijnde onderwijs-vernieuwing, een vernieuwing die overigens noodloos bij hem past.

De school heeft een beleidsplan opgesteld waarin competentiegericht onderwijs centraal staat, en de bedoeling is om dat vanaf volgend jaar door te voeren. Tot nu toe is er al wel veel gepraat, maar nog niets concreet gerealiseerd. Om enige vaart te zetten achter de beoogde verandering heeft de afdelingsleider zijn plannen afgelopen week aan het gehele docentencorps gepresenteerd. Dat is aan het einde van de laatste coachingsbijeenkomst kort aan de orde gekomen. De coach vraagt aan het begin van de volgende sessie hoe die bijeenkomst is verlopen. Het blijkt dat de meerderheid van de docenten er nogal lauw op heeft gereageerd. Enkele docenten van de oudere garde hebben zich er heftig tegen verzet. De afdelingsleider blijkt daar nog furieus over; als hij het erover heeft komt er nog stoom uit zijn oren: 'die doen niets anders dan hun tijd uitzitten. Het enige wat zij kunnen roepen is: "dat klinkt mooi, maar er komt toch niets van terecht". Nou ja, laten wij daar onze kostbare tijd ook niet aan verdoen. Met jou wil ik het vandaag liever hebben

over de onderliggende visie op opleiden en leren die we nastreven; die is namelijk nog niet helder genoeg uitgewerkt...'

Aanleiding

De coach merkt dat deze laatste wending naar de visie op opleiden iets onbevredigends heeft. De klant is wel duidelijk in wat hij wil ('met jou wil ik het liever hebben over...'), maar hij lijkt daarmee het voorgaande af te doen als niet gezegd. De coach merkt daar enige onvrede over: wat doet deze klant met zichzelf, en met hem? Hij zoekt naar een manier om daar voor zichzelf wat helderheid in te verkrijgen, en ook naar een manier om deze wending in het gesprek toch even aan de orde te kunnen stellen. Dat laatste mede gelet op de leerthema's van de klant voor dit coachingstraject: draagvlak creëren voor verandering en tactvoller communiceren.

Houvast

De coach herinnert zich een eenvoudig schema om relaties te typeren, in termen van contact maken en contact verbreken.

Het schema - in het Engels bekend als het '4D'-raam - is opgebouwd uit twee dimensies: de mate van aandacht voor zichzelf (IK), en de mate van aandacht voor de ander (JII). Het schema levert dan 4 mogelijke relatievoorstellen op:

'Het 4Op-venster'; vier relatie-voorstellen

1. ~~IK~~/JII = Opgeven ('Defer').
Relatievoorstel: zullen wij mijn belangen niet meewegen en jouw belangen voorop stellen?
2. IK/~~JII~~ = Opeisen ('Demand')
Relatievoorstel: zullen wij geen aandacht aan jouw belangen besteden en mijn belangen behartigen?
3. ~~IK~~/~~JII~~ = Opbreken ('Defect')
Relatievoorstel: zullen wij het contact verbreken, want ik krijg toch mijn zin niet (en ik gun jou je zin ook niet)?
4. IK/JII = Opperen ('Declare')
Relatievoorstel: zullen wij ons beider belangen open op tafel leggen en daarover onderhandelen vanuit gelijkwaardigheid?

We geven eerst een toelichting op het schema, en vervolgens hoe het schema de coach in de casus kan helpen.

	veel		weinig
Aandacht voor IK	veel	4 opperen	2 opeisen
	weinig	1 opgeven	3 opbreken
		veel	weinig
		Aandacht voor JII	

1. *Opgeven*: met een 'dienstbare opstelling' aan de ander tegemoet komen door eigen wensen en verwachtingen min of meer weg te strepen: IK / JII. Meegaan in wat de ander verwacht - of wat de ik denkt daarvan te begrijpen -, impliciete veronderstellingen van die ander aanvaarden en van daaruit volgend reageren, zich 'naar behoren' gedragen. Afwachten wat een ander doet en geen eigen impulsen op tafel leggen.

2. *Opeisen*: door een 'eisende opstelling' van de ander trachten te krijgen wat jij wil, in het uiterste geval met veronachtzaming van wat die ander zelf wil: IK / JII. Dat kan heel open gebeuren, vanuit een bepaalde machtspositie. Het kan ook meer bedekt vorm krijgen vanuit deskundigheidsmacht, die werkt voor zover die ander zich aan die invloed wil onderwerpen. Voor opeisen kan er van dreigen en agressie gebruik worden gemaakt, gepaard gaand met openlijke woede (of schreeuwen, of met spullen gooien). Maar het kan ook op een wat meer subtiele manier vorm krijgen, bijvoorbeeld door opzettelijke stilte (zwijgen), door 'aangeleerde hulpeloosheid' of lijdensgedrag en lijdensstaal ('jij hebt mij gekwetst, ik ben nu erg van slag, jij moet "sorry" zeggen en je gedrag veranderen om dat goed te maken').

3. *Opbreken*: met een 'destructieve opstelling' het contact eenzijdig verbreken: IK / JII. Als ik mijn zin niet kan krijgen dan jij ook niet. Wat uitvergroet levert dat scènes op als ...: 'Ik ga en mij zie je niet meer terug!' (en met een knal de deur achter je dichtslaan). Het kan ook middels 'terugtrekken' (fysiek of psychologisch) of - wat meer poëtisch - 'bezwarend zwijgen'. Ook alleen maar demonstratief klagen ('ik heb het helemaal gehad!') is er een uitingsvorm van.

Relatiepatronen met een afwisseling van 'opgeven' en 'opeisen' komen nogal eens voor. Een relatie wordt dan opgevat als een voortdurende beurtwisseling in geven en nemen. Relaties zijn dan ruilrelaties: ik doe nu wat voor jou, maar dan verwacht ik wel dat jij een volgende keer iets voor mij doet. Disbalans in dit geven en nemen leidt vaak tot 'opbreken'.

4. *Opperen*: Een 'coöperatieve/gezamenlijke opstelling': IK/JII. De uitnodiging in deze relatievorm is dat beiden expliciet zijn over eigen wensen ten aanzien van de ander, vanuit het besef dat de ander een ander is. In het geval van opperen is het uitgangspunt dat het verschil juist verrijkend kan zijn voor beide partijen. De kunst is om de eigen wensen in ik-boodschappen te formuleren (wensen is iets anders dan eisen), en de ander uit te nodigen om diens wensen ten aanzien van de relatie open op tafel te leggen. Onderhandelen is hier een

slutelwoord, net als het kunnen omgaan met een hiërarchie van wederkerige wensen.

Toepassing

Het schema is op allerlei manieren te gebruiken. We gaan er hier vanuit dat de coach het gebruikt om de verwarring tussen hemzelf (IK) en de klant (JII) voor zichzelf te verhelderen, en te onderzoeken welk vervolg passend is.

1. *Opgeven*: In bovenstaande casus kan de coach bijvoorbeeld simpelweg meegaan in het voorstel van de klant, en daarmee de eigen onvrede negeren. Op het 'Ik wil liever ...' van de klant reageert de coach met 'Goed, waar wou je beginnen?'

Mogelijk kan de coach het gebeurde in zijn achterhoofd houden, en kijken of hij later een mogelijkheid ziet om er nog op terug te komen. Het risico is dan dat die gelegenheid zich niet of niet zo duidelijk meer voordoet, en de kans om de in de hier-en-nu situatie van de coaching zelf aan het thema van de klant 'tactvoller communiceren' te werken is dan verdwenen; de klant bepaalt zo de agenda.

2. *Opeisen*: Vanuit deskundigheid kan de coach dan ingrijpen. De coach geeft aan wat hij belangrijk vindt om aandacht te geven: 'wacht even, ik wil eerst nog even op je reactie op die "oudere docenten" doorgaan'. De deskundigheid van de coach komt hiermee sterker op de voorgrond te staan. Hij ziet wat er in deze situatie nodig is om bij stil te staan, en dwingt dat af. Hij neemt dan duidelijk initiatief, met het risico dat hij de zelfsturing van de klant weinig ruimte geeft: de coach bepaalt, en de klant volgt.

Deze interventie kan eventueel op een confronterende manier vorm gegeven worden: 'merk je dat je voor mij beslist? Vind je dat voor onze relatie passend? Hoe heb je je tegenover die oudere docenten opgesteld? Wat heb je met hun reactie gedaan? Als je wil leren "tactvoller te communiceren" lijkt het nodig in de gaten te houden wat je met je gesprekspartner doet. In ons gesprek is te merken dat je dat nog niet zo handig afdaat.'

3. Opblazen: Als extremum kan de coach roepen: 'Je snapt blijkbaar nog niet waar het in coaching om gaat; als het zo moet kunnen we beter ophouden!' Tenzij het provocatief bedoeld is ('Ik doe net alsof ik niet meer wil, maar als je bereid bent om nu eens echt aan de slag te gaan, doe ik natuurlijk ook weer gewoon mee...'), lijkt een dergelijke reactie van de coach weinig bevorderlijk voor het leerproces van de klant.

De reactie kan ook wat meer bedekt plaatsvinden: 'Je suggereert "laat maar zitten" na een verhaal vol emotie: je houdt ineens op. Je doet alsof het verder niet van belang is, dat is zowel voor jezelf als voor mij onbevredigend'. Of op een wat confronterende manier: 'je gaat je moeilijkheden op deze manier mooi uit de weg en stelt voor met een veiliger onderwerp aan de slag te gaan, daarmee ontwijk je ook mij, en ondergraaf je de mogelijkheden van de coaching'.

4. Opperen: De coach oppert bijvoorbeeld: 'Wacht even, deze overgang gaat me wat snel. Ik stel voor dat we eerst nog even stilstaan bij wat je zojuist allemaal zei. Ik heb de indruk dat de manier waarop je nu met mij omgaat ook bij je docenten kan optreden, anders gezegd; mij lijkt dat jouw reactie naar mij ook van belang is voor je leervragen. Ben je bereid eerst naar je eigen optreden tussen ons te kijken?' De coach kiest dan voor een open reactie, en maakt expliciet wat zijn intentie is. Hij doet een relatie-voorstel waarbij de klant de vrijheid houdt er al dan niet op in te gaan (daarom verschilt deze reactie van 'opeisen'). Resultaat van zo'n onderhandeling zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de visie op opleiden daarna wel wordt opgepakt, maar dat de wijze van communiceren tussen afdelingsmanager en coach daarbij ook punt van aandacht is, en blijft.

Risico's

Het geschetste kader is een van de vele mogelijke ordeningen om relatie-voorstellen te typeren. Voor zover de coach het gebruikt om voor zichzelf te verhelderen wat hij in de interactie tussen hemzelf en de klant ziet gebeuren, zien we nauwelijks risico's. De verleiding lijkt ons echter niet denkbeeldig dat de coach de voor hemzelf bruikbare typologie ook in de communicatie met de klant expliciet gebruikt (om niet te zeggen: oplegt). Dan gaat de aandacht naar de manier waarop de coach naar relaties kijkt en welke ordening de coach daarbij hanteert. Dat lijkt ons ten koste te gaan van het onderzoeken door de klant zelf, van hoe de klant naar relaties kijkt, hoe hij die vormgeeft en of dat effectief is. Voorts zien we als een risico dat de relationele dimensie uit deze typologie wordt gehaald. Bij een intra-psychisch gebruik verwordt het venster tot een persoonsbeschrijving van 'typetjes' (subassertief type, dominant type, saboteur, flexibel type). Terwijl er bij een relatie altijd minstens twee nodig zijn die aan elkaar over en weer bepaalde voorstellen doen om de interactie aan te gaan. Ten slotte: wellicht lijkt voor de hand te liggen dat 'opperen' altijd de voorkeur heeft. Toch levert het venster geen normatieve ordening op: alle vier de voorstellen zijn slechts opties. Welk relatievoorstel het beste past ligt aan de concrete situatie.

Meer lezen?

Narciso, J. & D. Burkett (1975) Declare yourself. Discovering the ME in relationships. Englewood Cliffs, prentice-Hall. Spectrum

CoachingCongres

Donderdag 19 april 2007
Locatie: Zonheuvel, Doorn

Organisaties veranderen door een coachende benadering

De Coach Approach

Leon de Caluwé
Adriaan Hoogendijk
Gert-Jan van Wijk
Jona Maitland
Niko Stammes
Ineke Giezeman
Bart van Baarsen
Bart Hisschemöller
Joost Ards
Ien Peijnenburg
AnneMarie Bremer
Mark de Jonge
Quint Dozel
Jenk Stronks
Douwe Oldenkamp
Jane Shaw
Frans van de Horst
Tonnie van der Zouwen
Karel van Wijngaarden
Gerjanne Dirksen
Monique Bolung

Dagvoorzitter: Tom van 't Hek

www.coachingcongres.nl

CoachingNet

Postbus 903 7400 AX Deventer
T 0570-645516 F 0570-645375
www.coachingnet.nl info@coachingnet.nl